HybridWork fra TDC Erhverv

TDC Erhverv

# Den hybride arbejdsplads

## Arbejd som aldrig før

# Den hybride arbejdsplads

## Introduktion

Den hybride arbejdsplads optager både medarbejdere og virksomheder verden over. Efter måneders permanent hjemmearbejde er mange ansatte på vej tilbage på arbejdspladserne. Men i hvilket omfang og under hvilke vilkår? Hvordan realiserer man gevinsterne forbundet med at introducere mere fleksible arbejdsforhold, og hvordan styrer man udenom de største faldgruber?

I denne e-bog folder vi den hybride arbejdsplads ud og forklarer, hvorfor det nye paradigme ændrer måden, vi tænker og tilrettelægger arbejdet på. Der er selvfølgelig virksomheder, hvis fag og opgaver ikke egner sig til en hybrid arbejdskultur. Men der er også rigtig mange virksomheder, som får helt nye muligheder for at styrke forretningen og samtidig imødekomme medarbejdernes store ønske om mere frihed.

### Definition

TDC Erhverv definerer den hybride arbejdsplads som et fleksibelt arbejdsmiljø, hvor medarbejdere ved hjælp af digitale værktøjer har mulighed for at kombinere kontorarbejde med hjemmearbejde og arbejde på farten.

### 2020
### var et vendepunkt

Mønstre er blevet brudt, og prioriteter har ændret sig under covid-19. Ifølge Danmarks Statistik arbejdede 8% af de beskæftigede hjemmefra i 2018 og 2019. I 2020 steg det tal til 17%. I første kvartal af 2021 var andelen af hjemmearbejdende endda endnu højere.

*Kilde: Danmarks Statistik (februar 2021)*

# Derfor er **hybride** arbejdspladser en nødvendighed

Det er let at forfalde til “sådan-har-vi-altid-gjort”-argumenter, når man som virksomhed planlægger, hvordan og i hvilket omfang medarbejderne skal vende tilbage til kontoret. Men hvis man blot vender tilbage til hverdagen, sådan som den så ud før nedlukningen, risikerer man at skabe en kløft mellem medarbejdernes behov og virksomhedens ønsker. Hvis den kløft får lov til at vokse sig større og større, bliver det svært at tiltrække og fastholde nøglemedarbejdere, fordi de i stigende grad vil lægge vægt på muligheden for at arbejde fleksibelt.

## Manglende forventningsafstemning

En undersøgelse foretaget af konsulentvirksomheden McKinsey viste, at mere end 75% af de adspurgte ledere forventede, at den typiske kernemedarbejder ville komme tilbage til kontoret tre eller flere dage om ugen. Den forventning fra arbejdsgiverne stod i kontrast til arbejdstagernes. Mere end halvdelen af medarbejderne svarede, at de gerne ville have mindst tre hjemmearbejdsdage om ugen, når de vendte tilbage til en normal hverdag.

## Frihed vægtes højere end løn

Erfaringerne under covid-19 har sat nye standarder for, hvor højt medarbejdere vægter fleksibilitet i deres arbejdsliv. I en stor, international undersøgelse foretaget af WeWork tilkendegav et flertal af de adspurgte medarbejdere, at frihed og fleksibilitet på arbejdspladsen var vigtigere for dem end løn.

# Muligheder og fordele

For både medarbejdere og virksomheder ligger der et stort potentiale i at skabe mere fleksible arbejdsforhold. Blandt andet i forhold til:

**Arbejdskraft**
Evnen til at tiltrække og fastholde medarbejdere er én af de største gevinster ved den hybride arbejdsplads. Når medarbejdere ikke behøver at have deres daglige gang på et kontor, kan virksomheder rekruttere efter nogle andre parametre, end de er vant til, ligesom en fleksibel arbejdskultur også kan være et forhold, der får nøglemedarbejdere til at blive længere i virksomheden.

**Arbejdskultur**
Med digitale værktøjer kan fysisk adskilte teams og afdelinger skabe en stærkere arbejdskultur, hvor man kommunikerer mere direkte, oftere og ligeværdigt med hinanden.

**Work-life balance**
Work-life balance fik en mere konkret betydning, da tusindvis af medarbejdere mærkede, hvordan det var at slippe for den daglige køretur frem og tilbage til kontoret. Særligt for hårdt ophængte børnefamilier har hjemmearbejdet været ensbetydende med en mindre stresset hverdag.

**Opgavestyring**
Hybride arbejdspladser giver mulighed for at matche udførelsen af en arbejdsopgave med den lokation, hvorfra det giver mest mening at udføre opgaven. Nogle opgaver udføres bedst derhjemme i ro og fred. Andre kræver en høj gruppedynamik og sparring med kolleger.

**Effektivitet**
Uden de mange små afbrydelser og tidskrævende møder kan hjemmearbejde være mere effektivt end kontorarbejde.

**Kontorudgifter**
Udgifter til kontorfaciliteter falder, når der ikke længere er brug for så mange faste kontorpladser som tidligere, fordi en større del af medarbejderne arbejder fast hjemmefra i løbet af en arbejdsuge.

**Transport**
Under nedlukningen blev der sparet meget tid og mange penge i forbindelse med transport, da medarbejderne blev hjemme, og man fandt ud af, at man kunne erstatte fysiske møder, kurser og konferencer med digitale ditto .

**Bæredygtighed**
Jo mindre vi rejser, des bedre er det for klimaet. Det gælder de daglige ture frem og tilbage til arbejdet, og det gælder forretningsrejser til udlandet, som sætter et endnu større klimaaftryk.

## Kontorfaciliteter i opbrud

Ifølge tal fra IT-Branchen vil 53% af større virksomheder reducere deres kontorkvadratmeter, og mere end 75% vil forøge fleksibiliteten på arbejdet. I 2023 vil 73% af alle mødelokaler være såkaldte huddle rooms (mindre mødelokaler med digitale værktøjer, hvorfra et team kan samarbejde).

*Kilde: IT-Branchen (september 2021)*

# Udfordringer

## og opmærksomheds-punkter

Den hybride arbejdsplads er stadig så nyt et fænomen, at vi kun lige er begyndt at forstå, hvad der virker godt, og hvad der virker mindre godt, når vi kombinerer hjemme-arbejde med kontorarbejde. Fra tiden med omfattende nedluk-ninger er vi dog allerede blevet gjort opmærksom på en række risici forbundet med hjemmearbejde. Blandt andet:

### Persontyper

Ikke alle persontyper trives lige godt med de mange timer hjemme i stedet for på en arbejdsplads, ligesom den enkeltes livssituation også kan have stor be-tydning for, hvor godt man har det med at arbejde hjemme. Eksempelvis er der stor forskel på, om man er ung, nyuddannet og single, eller om man er ældre, erfaren og lever i et parforhold eller med en familie.

### Digital træthed

Da hverdagen med de mange timers onlinemøder blev rutine, begyndte den digitale træthed at sætte ind. De digitalt udmattede fortalte, at de først og fremmest savnede fysisk nærvær og samtaler med deres kolleger.

### Ergonomi

Under nedlukningen blev mange tvunget til at gøre spisebordet, stuebordet eller sågar sengen til deres midlertidige arbejdsstation. Hjemmearbejde i ube-hagelige positioner kan føre til ergonomiudfordringer på den lange bane, og derfor skal der findes løsninger på, hvordan medarbejdere kan få indrettet et godt hjemmekontor med det inventar, de har brug for.

### Innovationskraft

Det kan være en udfordring at innovere sammen, hvis man udelukkende kommunikerer via onlineplatforme. Det har i hvert fald været tilbagemeldingen fra nogle danske virksomheder, der kunne mærke, at både den spontane ad hoc-innovation og de skemalagte udvik-lingsmøder havde en svagere dynamik, når samarbejdet udelukkende foregik virtuelt.

Sådan bygger I fremtidens

# hybride arbejdsplads

Der er ikke én måde at implementere en hybrid arbejdsplads på. Indretningen af det fysiske kontormiljø, tilrettelæggelsen af opgaver, samspillet mellem kolleger, topledelsens og mellemledelsens ansvar m.m. skal følge de specifikke behov i den enkelte virksomhed. Men selvom designet af hybride arbejdspladser ikke er one size fits all, er der alligevel nogle generelle overvejelser, virksomheder bør gøre sig, hvis de ønsker at omlægge til en mere fleksibel arbejdskultur.

## 01

## Formulér en vision og en strategi for det hybride arbejde

Målet med at formulere en vision og en strategi er at få nedfældet, hvilken arbejdsplads I ønsker at være, hvordan mere fleksible arbejdsforhold understøtter den vision, og hvordan strategien skal udmøntes i konkrete tiltag. Hvis I ikke allerede har taget en dialog med medarbejderne og mellemlederne om, hvordan de godt kunne tænke sig at arbejde i fremtiden, er det et godt sted at starte.

### Inspirationsspørgsmål:

- Hvilke arbejdsopgaver har I?
- Hvilke opgaver løses bedst på kontoret, og hvilke løses bedst hjemmefra?
- Hvordan ser jeres medarbejdergrupper ud?
- Hvem kan og vil gerne arbejde hjemmefra med deres opgaver?

# 02

## Politikker og processer

Den hybride arbejdsform er så ny en måde at struktu-rere arbejdet på, at I ikke bare kan genbruge de politikker og processer, der definerede jeres traditionelle arbejds-gange. I skal tænke på, hvor og hvordan medarbejdere – ikke mindst nye medarbejdere – skal hente informa-tion, når de vil vide, hvordan den hybride arbejdsform er implementeret hos jer.

### Inspirationsspørgsmål:

- Hvilken arbejdsgruppe formulerer og definerer politikkerne og processerne?
- Hvor er informationen tilgængelig?
- Hvordan ansøger en medarbejder om lov til at arbejde hjemmefra?
- Hvilke andre områder griber hjemmearbej-dende medarbejdere ind i – eksempelvis it-udstyr, it-sikkerhed, databeskyttelse?

# 03

## Ledelse

Det kan godt være, at jeres ledere har prøvet at lede teams med medarbejdere, der primært arbejdede hjemmefra, eller medarbejdere, der primært arbejdede på kontoret. Men at lede en hybrid arbejdsstyrke, hvor man skal få en flydende organisation til at smelte sammen, er en helt ny opgave for de fleste. Derfor er virksomheder nødt til at investere i træning og uddan-nelse af de ledere, der skal implementere nye arbejds-gange, kommunikere på nye måder, understøtte tvær-baseret samarbejde og bygge en stærk teamkultur.

### Inspirationsspørgsmål:

- Har I en plan for uddannelse og efteruddan-nelse indenfor den hybride samarbejdskultur?
- Hvem har ansvaret for, at I er opdateret på de nyeste tendenser og den nyeste teknologi indenfor hybridt samarbejde?

# 04

## Performance-management

Når man ikke møder sit team hver dag og kan kig-ge medarbejderne i øjnene, kan det være svært at fornemme, hvordan de leverer. Virksomhedens ledelse skal i højere grad vænne sig til at vurdere en medarbejders performance baseret på den værdi og det output, vedkommende skaber for virksomheden. Hvad der tidligere var åbenbart på en fysisk arbejds-plads, bliver sværere at monitorere på distancen.

### Inspirationsspørgsmål:

- Hvilket system vil I opsætte for at moni-torere hjemmearbejdende medarbejderes performance over tid?
- Hvad kræver det af værktøjer og uddannelse til den enkelte leder?

# 05

## Effektiv kommunikation

De fleste, der udelukkende har holdt onlinemøder i en periode, ved, hvor vigtig effektiv kommunikation er i sådanne møder. Der er ikke plads til samme uformelle omgangsform i virtuelle møder som ved fysiske møder. Organiseringen af hybride teams, hvor nogle medarbejdere er på kontoret, og andre arbejder hjemmefra eller er på farten, forudsætter en gennemarbejdet politik for, hvordan man skal kommunikere med hinanden, når man inddrager digitale værktøjer på tværs af tid og rum.

### Inspirationsspørgsmål:

- Holder I som udgangspunkt et møde online, eller bliver der stadig primært indkaldt til fysiske møder?
- Kan I eventuelt samle flere fysiske møder på den samme dag, så medarbejderne får større frihed til at disponere over deres egen tid resten af ugens dage?
- Bruger I chat-samarbejdsværktøjer, så medarbejdere kan samarbejde asynkront og ikke behøver at deltage i onlinemøde efter onlinemøde for at sikre fremdrift på et projekt?

# 06

## Byg, test, tilpas

I kommer højst sandsynligt ikke til at ramme den optimale hybride samarbejdsform i første hug. Erfaringer, præferencer og antagelser hvirvler stadig rundt i luften og er slet ikke landet. Derfor er det vigtigt, at I fra begyndelsen ikke lægger jer fast på én model for, hvordan I vil strukturere det hybride arbejde. Prøv jer frem, brug de elementer der virker og vær ikke bange for at skrotte det, der ikke virker. Der er ingen, der har den magiske formel.

### Inspirationsspørgsmål:

- Har I visket tavlen helt ren og virkelig prøvet at nytænke udførelsen af jeres arbejdsopgaver? Eller er I mere optaget af at vende tilbage til normaltilstanden før nedlukningen?

# 07

## Den tekniske løsning

Hvis det hybride samarbejde bliver for tungt, kollapser hele ideen om, at man kan være lige så produktiv hjemmefra eller på farten som på kontoret. Derfor indgår valg af teknologi som en central del af beslutningsgrundlaget for overhovedet at agere som hybrid arbejdsplads.

### Inspirationsspørgsmål:

- Er den rigtige samarbejdsteknologi til stede på kontoret?
- Er den rigtige samarbejdsteknologi til stede på medarbejdernes hjemmearbejdsplads?
- Integrerer jeres mødeplatform til jeres øvrige digitale værktøjer?
- Har I de rette netværksforbindelser, så medarbejderne kan arbejde effektivt hjemmefra og på farten?
- Rejser brugen af hjemmearbejdspladser nye sikkerhedsspørgsmål?

# TDC Erhvervs tilgang

I TDC Erhverv definerer vi ikke hjemmearbejde eller arbejde på farten som muligheden for at deltage i onlinemøder. Adgangen til en virtuel møde-platform er kun en delmængde af konceptet bag en hybrid arbejdsplads. Den hybride arbejdsplads bygger på forudsætningen om, at medarbejderne altid har adgang til de ressourcer, værktøjer, data og systemer, de har brug for. Potentialet består i, at hverken medarbejdere eller virksomheder oplever begrænsninger. Arbejdsopgaver skal kunne løses når som helst, hvor som helst og fra den enhed, den enkelte foretrækker.

## Fra proces til værdiskabelse

Implementeringen af en hybrid arbejdsplads er en modningsproces. Det er ikke et projekt med en start- og en slutdato. Den hybride arbejdsplads er et resultat af, at man internt bliver mere og mere afklaret omkring, hvad der giver størst forretningsværdi, ligesom den er et resultat af, at man forstår at udnytte de nye teknologiske muligheder, der løbende dukker op. TDC Erhverv kan træde ind i rollen som både rådgivende og udførende partner. Vi benytter en best practice-procesmodel som støtteværktøj til at organisere henholdsvis det strategiske og praktiske arbejde.

Modellen angiver de forskellige faser, der er forbundet med at indføre en hybrid arbejdsplads. Fra indledende vision over behovsafklaring, strategi og analyse til teknisk opsætning af et løsningsdesign og brugeradoption. Modellen angiver, hvilke aktiviteter TDC Erhverv tilbyder under hver fase, hvilke repræsentanter fra virksomheden der bør deltage aktivt i faserne, og hvad der er de typiske opmærksomhedspunkter for hver fase.

## Proces for enterprise-virksomheder

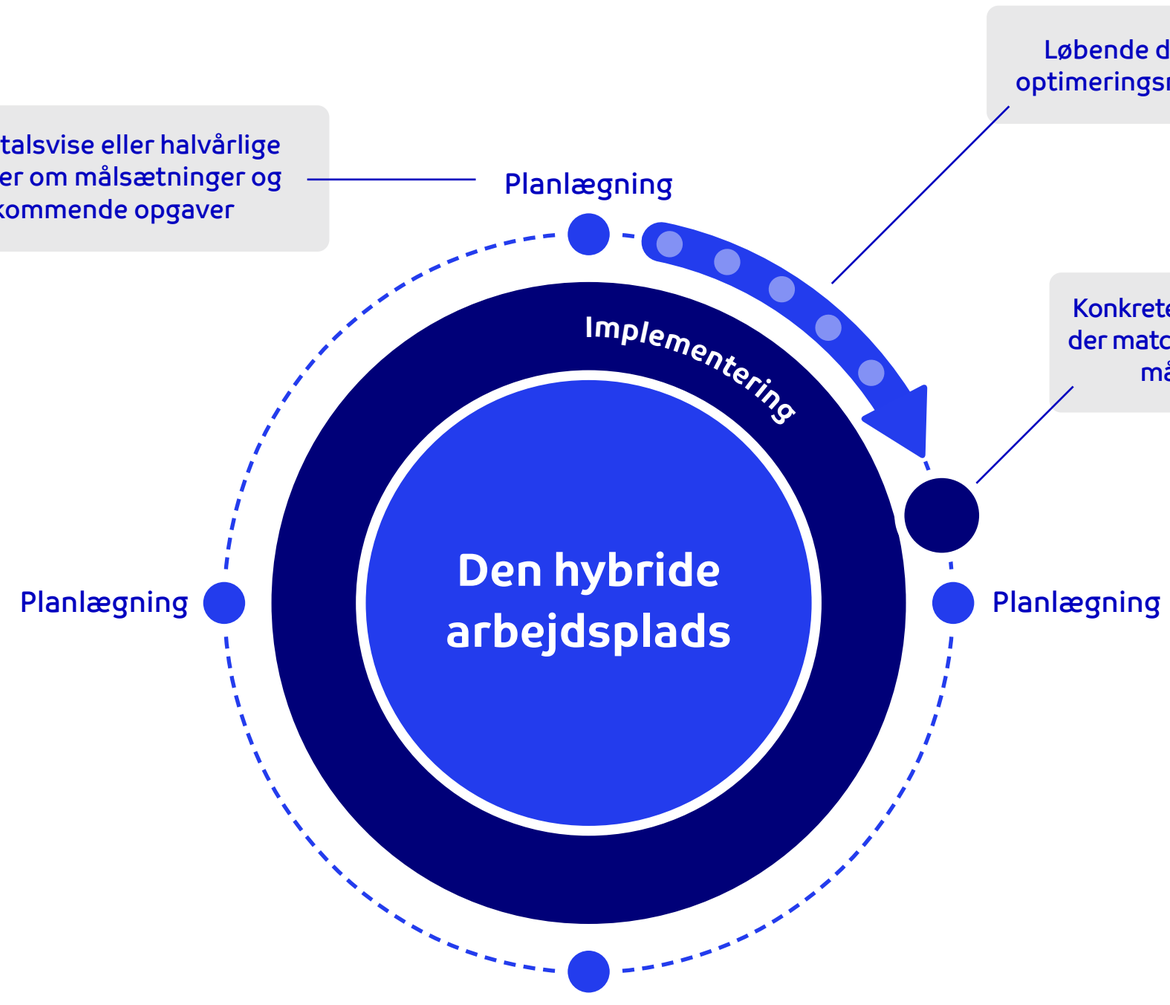
| Faser | Inspiration | Behovsafklaring | Strategi | Teknisk analyse | Løsningsmodel | Udrulning og adoption |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Aktiviteter i faser | Workshop: Formulering af vision | Spørgeskema og workshop: Persona, scenariooverblik og teknisk assessment | Workshop: Fastlæggelse af strategi og succeskriterier | Workshop: Rapport over teknisk gæld, transitionsset-up og endelig infrastruktur | Workshop: Evaluering af løsningsscenarier og valg af model | Teknisk og organisatorisk implementering |
| Hvilke profiler bør deltage fra virksomheden | Direktion, forretnings-repræsentanter, early adopters | Direktion, forretnings-repræsentanter, it, early adopters | Direktion | It | Direktion, forretnings-repræsentanter | It, direktion, forretnings-repræsentanter, early adopters |
| Best practice | Start småt og 'scale fast'-tilgang | Beslut, hvad der reelt er forretningskritisk | Opsæt løbende milepæle og succes-kriterier, som er konkrete og målbare | Vær pragmatisk. Hvornår skal den tekniske gæld respekteres, og hvornår skal den ignoreres | Hurtige succeser skaber begejstring og opbakning til de længere, seje træk | De bedste ambassadører er early adopters. Gør dem til champions for forandringen |

Derudover har vi udviklet en ad hoc-procesmodel til videreudvikling og optimering af den hybride arbejdsplads, når først den er blevet etableret i en virksomhed.

Ad hoc-modellen er et styringsværktøj, der efter årshjulstankegangen kan bruges til jævnligt at få vendt forskellige aspekter af den hybride arbejdsplads. Det vil sige, at vi kvartalsvis eller halvårligt tager en dialog om forretningsmålsætningerne for den kommende periode, og hvordan de skal understøttes.

Den hybride arbejdsplads griber organisatorisk ind i så mange områder, at det er en god ide at få drøftet eksempelvis netværksbehov, sikkerhed, business support-systemer og kommunikationsbehov med en fast frekvens.

## Ad hoc-proces



TDC Erhverv A/S, CVR 40075291, RR, 24/8 2021

# Kontakt

Du er altid velkommen til at kontakte os på **7070 9090**, hvis du vil vide mere om den hybride arbejdsplads. Du kan også finde mere information på **tdc.dk/hybridwork**

TDC Erhverv